心理学报 2021, Vol. 53, No. 9, 1018−1031
Acta Psychologica Sinica

https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2021.01018

工作狂领导对团队绩效的双刃剑作用机制*

佘卓霖[1] 李 全[2] 杨百寅[3] 杨 斌[3]

([1]中国人民大学公共管理学院, 北京 100872) ([2]南开大学商学院, 天津 300071)
([3]清华大学经济管理学院, 北京 100084)

摘 要 随着行业竞争压力的加剧, 工作狂领导在职场中愈发普遍。然而对于工作狂领导在组织中的有效性, 无论是在实践界还是在学术界都尚存争议。鉴于此, 本研究基于社会信息加工理论, 分析工作狂领导对团队绩效的双刃剑作用机制。通过对某物业管理服务公司进行多时点、多来源的问卷调查, 研究结果表明：一方面, 工作狂领导会提升团队工作卷入, 促进团队绩效; 另一方面, 工作狂领导也会引发团队消极情绪, 损害团队绩效表现; 团队工作重要性能有效缓解工作狂领导对团队绩效的消极作用, 同时促进其积极作用。以上研究发现有助于辨证理解工作狂领导有效性, 为组织培育管理人才提供有益借鉴。

关键词 工作狂领导, 团队绩效, 团队工作卷入, 团队消极情绪, 团队工作重要性
分类号 B849: C93

1 问题提出

在当今职场, 快节奏的工作方式、高强度的工作任务使得“工作狂领导”屡见不鲜。许多领导者不仅在工作日加班加点拼命工作, 甚至在休息日依然处理大量的工作任务, 舍弃家庭生活和社交活动。伴随着 996 工作制(朝九晚九, 一周工作六天)的热议, 工作狂领导的有效性正在引起实践界与理论界的广泛关注。对于工作狂领导的有效性, 实践界存在着两种相反的观点。一方观点认为加班加点、忘我投入的工作狂领导是敬业奋斗的榜样, 能够引领团队取得进步(陶小江, 2014); 而另一方观点则认为, 工作狂领导会增加团队负担, 引发管理问题(焦杨帆, 2019)。不仅如此, 学术界对工作狂领导的有效性也未达成一致。有学者发现工作狂领导会对下属绩效(佘卓霖 等, 2020)、组织绩效(李全 等, 2018)带来积极影响; 但也有研究发现工作狂领导会对创业绩效造成负面影响(Gorgievski et al., 2014)。鉴于管理实践的争议与理论发现的不一致, 研究者亟需突破从单方面角度(积极或消极)考察工作狂领导有效性的局限, 以全面、辨证的视角看待工作狂领导, 探究其潜在的双刃剑效应。

鉴于此, 本研究在现有文献的基础上, 重点分析工作狂领导对团队绩效的双刃剑影响。关注团队绩效是因为领导者的重要职责之一在于协调工作资源, 带领团队实现组织目标, 因此领导者能否帮助团队取得出色绩效是衡量领导者有效性的重要标准(Hiller et al., 2011)。考虑到愈来愈多的组织采用团队模式开展工作, 探讨工作狂领导对团队绩效的影响显得十分必要。根据社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer, 1978; Zalesny & Ford, 1990), 领导者作为团队工作情境中的重要社会信息来源, 会向团队传递信息和观点, 进而通过认知与情绪反应引起团队态度、行为变化(Peng et al., 2018; Yang et al., 2019)。据此, 本研究试图从认知和情绪两方面揭示工作狂领导对团队绩效的双刃剑影响。在认知方面, 工作狂领导会向团队传递奋力工作等行为信息, 促使团队同样专注工作, 带来业绩提升。因此, 本研究选择团队工作卷入来表征工作狂领导的积极影响。在情绪方面, 工作狂领导不知疲倦地过

收稿日期: 2020-07-06
* 国家自然科学基金项目资助(71872096; 72002108); 中国博士后科学基金面上项目(2020M680798)。
通信作者: 李全, E-mail: quan-li19@nankai.edu.cn

量工作也可能让团队感到紧张焦虑，损害团队绩效表现。因此，本研究选择团队消极情绪来表征工作狂领导的消极影响。

考虑到工作狂领导的双刃剑作用，如何在增强工作狂领导正面影响的同时，削弱其潜在负面影响也是本研究重点探讨的问题。通过揭示工作狂领导双刃剑效应的边界条件，组织能够在管理实践中进行有效干预，帮助工作狂领导扬长避短。社会信息加工理论指出，个体、团队的信息加工过程不仅受社会信息源的直接影响，还会受工作或任务情境特征的影响(Salancik & Pfeffer, 1978)。环境特征会作用于个体、团队对领导传递信息的解读过程，影响其行为反应。由于工作狂领导传递的信息与工作密切相关，因此本文在社会信息加工理论的范畴下，引入一个与工作特征密切相关的情境变量——团队工作重要性，考察其调节作用。具体而言，本研究认为，当团队工作重要性较高时，团队认可工作的整体意义与价值，会更为积极地解读工作狂领导所传递的行为信息，进而使得工作狂领导的积极影响被增强。相反，当团队工作重要性较低时，团队会对工作狂领导进行更为负面的解读，放大其消极影响。

综上，基于社会信息加工理论，本研究聚焦工作狂领导对团队绩效的双刃剑效应，将团队对工作狂领导的认知反应与情绪反应纳入到分析框架中，研究团队工作卷入与团队消极情绪的中介作用，以及团队工作重要性的调节作用。通过这些探究，本研究期望明辨工作狂领导的有效性，深入揭示工作狂领导双刃剑效应背后的作用机制与边界条件，推动工作狂领导研究领域的不断发展，为探寻团队中适宜的领导管理方式提供借鉴与启示。

1.1　工作狂领导

工作狂(Workaholism)是指强迫自身过度努力的工作倾向(Schaufeli et al., 2009)。工作狂个体通常具备三个主要特征。首先，工作狂个体过度投入工作，在工作中倾注远超出组织要求的时间精力。其次，工作狂个体是受到内心的驱使，强迫自己投入工作，而不是对外部刺激(如晋升、奖金等)的反应。最后，工作狂个体无时无刻不在思考工作相关问题，在非工作时间会感到内疚与不安。以往研究中，学者们将具有上述三种“工作狂”特征的领导者称为“工作狂领导” (李全 等, 2018; Clark et al., 2016; Pan, 2018)。因此，本研究统一使用“工作狂领导”代指具有“工作狂特征”的领导者。

目前，学术界对于工作狂领导的有效性仍存在较大分歧。Friedman 和 Lobel (2003)在理论研究中指出，工作狂领导能够成为员工的榜样，激励员工更好地完成工作。余卓霖等(2020)发现，工作狂领导能够提升高工作中心性下属的领导认同水平，促进其绩效表现。Pan (2018)发现，当下属遭遇工作家庭冲突时，工作狂领导能够提供必要支持，促使下属通过增加组织公民行为、降低退缩行为回馈领导。李全等(2018)发现，工作狂 CEO 能够提升高管团队的集体投入，进而促进组织绩效。尽管上述研究阐述了工作狂领导的积极影响，但也有研究指出工作狂领导会带来负面影响。Clark 等(2016)构建了交叉传递理论模型，指出工作狂领导会降低自身的幸福感，进而通过情绪、认知、行为等多种路径交叉传递至下属，降低下属的幸福感。Li 和 She (2020)基于资源保存理论，提出工作狂领导会通过诱发工作过载，抑制下属的非正式学习行为。Gorgievski 等(2014)发现，工作狂 CEO 会导致较低的创业绩效。通过以上研究回顾可以看出，现有研究大多从单一视角考察工作狂领导的积极作用或消极作用，忽略了工作狂领导在组织中的影响可能是一把“双刃剑”，兼有消极和积极两方面的影响。此外，已有工作狂领导研究主要集中在个体和组织层次，少有研究探讨工作狂领导对团队层次结果变量的影响。因此，研究者亟需全面、系统地解析工作狂领导的作用效果，开展团队层次研究以加深对工作狂领导有效性的认识。

1.2　社会信息加工理论

为了从理论上阐释工作狂领导对团队绩效的双刃剑影响及其作用机制，本研究引入社会信息加工理论作为理论基础。社会信息加工理论认为，人们所处的社会环境充斥着大量社会信息，例如在工作场所中，领导、同事、客户、以及工作环境都会向人们有意或无意地传递社会信息线索(Salancik & Pfeffer, 1978)。人们通过对这些社会信息进行加工与解读，形成对周围情境的感知，从而塑造其态度与行为(Zalesny & Ford, 1990)。由于社会信息较多，人们并不会对所有的信息进行逐一解析，而是会有意识地挑选那些值得关注的、可信的社会信息来源(Salancik & Pfeffer, 1978)。由于领导者在组织内具有较高的社会地位和影响力，被领导者(下属、团队)通常会将领导者视为重要的信息来源，根据领导者所传递的信息理解领导者的要求和工作风格，并相应地调整自身的行为和态度(徐世勇，朱

金强, 2017; 颜爱民 等, 2020; Peng et al., 2018; Yang et al., 2019)。

尽管大多数研究借助社会信息加工理论从认知视角分析领导者特质、行为等对被领导者的作用机制, 如团队心理安全感(Peng et al., 2018), 公平感知(Koopman et al., 2019)等, 但已有学者指出, 被领导者在对领导者进行信息解读过程中也会产生相应的情绪反应, 从而影响其后续行为, 如道德情绪(Zhang et al., 2018), 关系能量(Wang et al., 2018)等。因此, 认知与情绪皆是联结领导者与其作用效果的重要机制。此外, 近年来诸多实证研究表明, 社会信息加工理论不仅能分析社会信息对个体态度和行为的影响, 还能解释团队层次的现象与结果。这是因为, 团队作为一个整体由团队成员所组成, 每名团队成员都会对来自外界的社会信息进行加工解读。由于团队成员往往面临相同或相似的外部情境, 其社会信息来源具有同质性。同时, 在团队内部, 成员之间会进行频繁的互动交流, 沟通彼此观点, 从而形成对社会信息较为一致的理解判断。因此, 同个体一样, 团队也会对社会信息进行加工解读, 产生认知、情绪等变化, 进而影响团队层次结果(Peng et al., 2018; Yang et al., 2019)。综上, 依据社会信息加工理论, 本研究试图从团队认知和团队情绪两个方面揭示工作狂领导对团队绩效的双刃剑效应, 即激发团队工作卷入的积极路径和诱发团队消极情绪的消极路径。

1.3 团队工作卷入的中介作用

本研究认为工作狂领导会提升团队工作卷入, 进而对团队绩效产生积极影响。团队工作卷入(Team job involvement)是指团队专注当前所从事工作的程度, 是一种共享的团队认知状态(Bunderson, 2003)。Bunderson (2003)认为, 团队工作卷入形成的主要原因在于团队成员之间能够相互沟通观点、共享经验, 在团队内部紧密的人际互动下形成较为一致的认知状态。本研究认为工作狂领导对团队工作卷入的积极影响主要体现在两个方面。一方面, 工作狂领导作为重要的信息来源, 会通过角色示范作用向团队传递努力工作的行为信息。工作狂领导经常加班加点, 承担远超出组织要求的工作量(李全 等, 2018; Clark et al., 2016)。团队会将这些行为信息解读为领导同样期望团队认真工作, 因而增加在工作中的付出与投入。另一方面, 工作狂领导远离休闲娱乐活动, 总是将工作置于首位(Friedman & Lobel, 2003)。他们的这些行为表现会提示团队将注意力聚焦在工作任务上, 从而提升团队对工作的专注程度。

当团队工作卷入程度较高时, 该团队更可能取得优异的绩效表现。一方面, 高程度的团队工作卷入意味着团队对工作保持高度专注(Rotenberry & Moberg, 2007)。在这种情况下, 团队更可能寻找到工作问题的解决方案, 克服工作中的困难与挑战, 从而实现既定的工作目标。另一方面, 当团队工作卷入程度较高时, 由于团队成员主动参与工作任务相关的活动, 团队内部更可能保持积极向上的工作状态, 这会促使团队内部的合作关系变得更加紧密, 有利于团队高效完成组织任务(Rabinowitz & Hall, 1977)。Emery 和 Barker (2007)发现, 当团队工作卷入程度较高时, 该团队更可能取得较高的产量和利润。综上, 本研究认为:

假设 1: 团队工作卷入在工作狂领导与团队绩效的关系中发挥中介作用。

1.4 团队消极情绪的中介作用

除了团队工作卷入所代表的积极路径, 工作狂领导也可能引起团队消极情绪, 阻碍团队实现绩效目标。团队消极情绪(Team negative affect)是指不愉悦的、消极的团队共享情绪状态(Tanghe et al., 2010)。Tanghe 等(2010)认为当团队成员对外界刺激产生情绪反应后, 团队成员之间会相互评价、解读彼此的情绪, 造成团队内部情绪的相互传染, 并最终使得团队中的情绪趋于一致。本研究认为工作狂领导对团队消极情绪的影响主要体现在两方面。一方面, 工作狂领导总是处于忙碌状态, 即使在假期也不忘工作(Li & She, 2020)。他们这些行为所传递的社会信息会让团队认为自身也需要采取同样的工作方式来配合领导。受此影响, 团队会担心难以承受如此快节奏、高负荷的工作方式, 进而产生不安、焦虑等不良情绪。另一方面, 由于过度重视工作, 工作狂领导通常对团队要求严格, 但他们很少进行人际关怀(Clark et al., 2016)。这种行为方式会让团队认为领导只在乎工作结果, 不体谅团队成员心理感受, 从而引发团队郁闷、不满等消极情绪。

进一步地, 本研究认为团队消极情绪会对团队绩效造成不利影响。一方面, 处于消极情绪的团队很难集中、迅速地对环境和刺激做出反应, 使得团队处理任务信息的效率下降, 导致团队工作进展受到负面影响(Paulsen et al., 2016)。另一方面, 团队消极情绪使得团队不得不花费额外的时间精力调整情绪状态(Greer & Jehn, 2007)。受此影响, 团队

主动参与工作的动力会降低, 使得团队任务难以有效完成。Cole 等(2008)以汽车零件生产作业团队为样本, 发现团队负面情绪与团队绩效显著负相关。类似地, Chi 和 Huang (2014)通过对技术研发团队样本进行分析, 发现团队消极情绪负向预测团队绩效表现。综上, 本研究提出:

假设 2: 团队消极情绪在工作狂领导与团队绩效的关系中发挥中介作用。

1.5　团队工作重要性的调节作用

社会信息加工理论指出, 群体对社会信息的解读除了会受信息源(如领导者)的直接影响之外, 还会受到所处情境的影响(Salancik & Pfeffer, 1978)。社会情境能够凸显、衬托、亦或是掩盖社会信息, 影响群体对于信息线索的理解与判断(Salancik & Pfeffer, 1978)。本研究认为, 团队工作重要性能够影响团队对于工作的责任意识和重视程度, 从而使团队对工作狂领导行为信息的理解和看法产生变化。团队工作重要性(Team task significance)是指团队当前工作对组织和他人的重要程度(Campion et al., 1996; Hackman & Oldham, 1975)。Campion 等(1996)指出, 由于团队成员通常面对相同类型的工作任务, 团队成员对于工作的态度、观点会相互影响, 进而融合形成共享的团队工作重要性评价。

具体而言, 本研究认为团队工作重要性会强化工作狂领导对团队工作卷入的积极影响, 缓解团队在面对工作狂领导时产生的消极情绪。当团队工作重要性较高时, 团队认为当前工作对他人存在重要影响, 需要认真对待(Allan et al., 2018; Grant, 2008; Parker, 2014)。在高工作重要性的衬托下, 工作狂领导不知疲倦地投入工作会被团队视为爱岗敬业的具体体现, 因此团队更倾向于效仿工作狂领导, 增加工作卷入程度。同时, 由于团队认为工作狂领导努力投入工作是在创造价值, 为组织和团队做贡献, 他们更愿意接受工作狂领导的工作方式, 不至于产生过高程度的焦虑、反感等消极情绪。

反之, 当团队工作重要性较低时, 团队认为工作的意义和创造的价值很低, 只需要程序化地完成任务即可(Allan et al., 2018; Grant, 2008; Parker, 2014)。在这些团队看来, 工作狂领导在工作上的过度投入是徒劳无益的, 因为工作本身并不会对他人和组织产生关键性影响。因此, 团队更可能抵触工作狂领导的工作方式, 不愿在工作上倾尽全力, 从而降低团队工作卷入水平。与此同时, 在低工作重要性的映衬下, 工作狂领导所提出的高标准与严要求更可能被团队视为额外负担, 加剧团队的反感与不满, 导致团队消极情绪被放大。综上, 本研究提出:

假设 3a: 团队工作重要性调节工作狂领导与团队工作卷入之间的关系。即团队工作重要性越高, 工作狂领导对团队工作卷入的正向影响越强。

假设 3b: 团队工作重要性调节工作狂领导与团队消极情绪之间的关系。即团队工作重要性越高, 工作狂领导对团队消极情绪的正向影响越弱。

1.6　被调节的中介作用

根据上述假设推导, 本研究进一步提出被调节的中介假设, 即工作狂领导通过团队工作卷入和团队消极情绪影响团队绩效的双路径会受到团队工作重要性的调节影响。当团队工作重要性较高时, 团队工作卷入的中介作用被强化, 团队消极情绪的中介作用被削弱。据此, 本研究提出:

假设 4a: 团队工作重要性调节团队工作卷入在工作狂领导与团队绩效之间的中介作用。即团队工作重要性越高, 这一中介作用越强; 团队工作重要性越低, 这一中介作用越弱。

假设 4b: 团队工作重要性调节团队消极情绪在工作狂领导与团队绩效之间的中介作用。即团队工作重要性越高, 这一中介作用越弱; 团队工作重要性越低, 这一中介作用越强。

综上所述, 本研究理论模型见图 1。

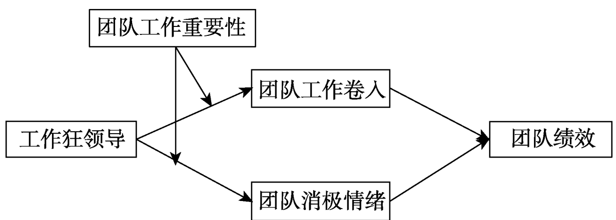


图 1　理论模型

2　研究方法

2.1　研究样本与数据收集过程

本研究采用问卷调查研究设计, 在深圳一家大型物业管理公司收集数据。该公司的主营业务包括住宅物业管理、社区信息服务、物业机电设备维修保养、房地产经纪等服务, 其物业管理经营团队分散在深圳市的各个楼盘。为了更好地检验研究模型, 本研究将调查对象限定为该企业内的物业管理团队(区域经理及业务主管), 基层物业员工不参与调查。由于物业管理团队共同负责辖区内业务工作, 本研究将区域经理一级人员视为团队领导, 将业务

主管一级人员视为团队成员。在征得企业人力资源管理部门同意后，研究人员获得了自愿参与问卷调查的名单。根据这份名单，研究人员向团队领导以及团队成员发送电子邮件，解释调查程序与流程，并声明研究调查结果不以实名制的形式反馈给企业。为避免同源方法偏差，本研究采用多时点多来源设计，分三个时点进行调查，每次调查时间间隔为一个月。

在第一轮调查中，研究人员邀请 152 个物业管理团队的 152 名团队领导和对应的 839 名团队成员参与问卷调查。团队领导评价自身工作狂倾向，团队成员评价团队工作重要性。本轮共发放 152 份团队领导问卷，回收 126 份，回收率为 82.9%；发放 839 份团队成员问卷，回收 677 份，回收率为 80.7%。在第二轮调查中，团队成员评价团队工作卷入和团队消极情绪。本轮共发放 677 份团队成员问卷，回收 512 份，回收率为 75.6%。配对样本 t 检验分析结果表明，两次调查都参与者与第二轮调查未参与者在性别、年龄、司龄、教育水平方面并无显著差异，这表明样本损失是随机的。在第三轮调查中，为更准确地衡量模型中的结果变量——团队绩效，本研究邀请团队领导的上级(大区经理)对整个团队的绩效进行评价。研究人员共发放 126 份大区经理问卷，回收 105 份，回收率为 83.3%。

在对数据进行匹配后，最终的数据样本共有 105 个团队，包括 105 名团队领导和 512 名团队成员。在 105 名团队领导中，男性占 62.86%，平均年龄为 38.52 岁(SD = 9.03)，平均司龄为 6.17 年(SD = 3.24)，41.9%具有大专学历，47.6%具有本科学历，10.5%具有硕士及以上学历。在 512 位团队成员中，男性占 58.40%，平均年龄为 33.25 岁(SD = 4.62)，平均司龄为 6.66 年(SD = 3.63)，42.6%具有大专学历，46.5%具有本科学历，10.9%具有硕士及以上学历。平均团队规模为 4.88 人(SD = 1.10)，平均团队成立年限为 5.03 年(SD = 1.94)。

2.2 变量测量

本研究对所有英文量表进行翻译—回译来保障翻译的准确性。本研究涉及的变量均采用李克特六点量表，1~6 表示“非常不同意”到“非常同意”。具体的测量条目详见附录。

(1)工作狂领导。本研究采用 Schaufeli 等(2009)编制的量表对工作狂领导进行测量。该量表包含 10 个条目，由团队领导进行自我评价。测量条目示例为：“只要我一刻不工作，我就感到内疚。”该量表的 Cronbach's α 值为 0.95。

(2)团队工作卷入。本研究改编 Kanungo (1982)开发的量表对团队工作卷入进行测量。量表包含 10 个条目，由团队成员进行自我评价。团队加总平均值计为团队工作卷入。测量条目示例为：“我们团队大部分时间都专注于工作。”量表的 Cronbach's α 值为 0.91。聚合检验结果表明，该变量的 R_{wg} 为 0.83，ICC (1)为 0.38 ($p < 0.001$)，ICC (2)为 0.75。这些结果共同说明，该变量具有较高的团队内一致性和较明显的团队间差异，因此将团队成员评分聚合到团队层次是合理的。

(3)团队消极情绪。遵循以往研究(Sy et al., 2005)，本研究将团队消极情绪视为团队成员的共同情绪体验，并应用 Chan (1998)提出的“加总聚合模型” (Additive form of aggregation model)将团队成员评价的加总平均值(Group mean)作为团队消极情绪。本研究改编 Watson 等(1988)开发的量表，以测量团队成员的消极情绪。量表共 5 个条目，由成员进行自我评价。示例条目为：“在团队中工作，我感到抵触、厌烦”。量表的 Cronbach's α 值为 0.96。聚合检验结果表明，该变量的 R_{wg} 为 0.73，ICC (1)为 0.43 ($p < 0.001$)，ICC (2)为 0.79。因此，该变量具有较高的团队内一致性和较明显的团队间差异，将其聚合到团队层次是合理的。

(4)团队工作重要性。本研究采用 Morgeson 和 Humphrey (2006)开发的量表对团队工作重要性进行测量，共 4 个条目，由团队成员评价。测量条目示例为：“我们的工作成果会对他人产生重要影响”。团队加总平均值代表团队成员共同感知到的团队工作重要性。量表的 Cronbach's α 值为 0.91。聚合检验结果表明，该变量的 R_{wg} 为 0.73，ICC (1)为 0.33 ($p < 0.001$)，ICC (2)为 0.71。这些结果表明，该变量具有较高的团队内一致性和较明显的团队间差异，因此将该变量聚合到团队层次是合理的。

(5)团队绩效。本研究采用 Gonzalez-Mulé 等(2016)编制的量表对团队绩效进行测量，共 4 个条目，由大区经理对物业管理团队整体绩效进行评价。示例条目为：“就整体而言，这个团队是非常成功的”。量表的 Cronbach's α 值为 0.87。

(6)控制变量。本研究对可能影响团队绩效的因素加以控制。选取的控制变量包括：领导性别、领导年龄、领导教育水平、团队规模、团队成立年限。由于领导年龄与领导工作年限高度相关(γ = 0.73, $p < 0.001$)，因此本研究仅控制领导年龄。此外，考

虑到这些物业管理团队分管不同楼盘, 且楼盘之间也存在差异, 因此, 本研究对楼盘属性也进行控制。具体来说, 本研究将楼盘(辖区)的规模(小型; 中型; 大型)和档次(普通; 中档; 豪华)作为虚拟变量进行控制。

2.3　数据分析方法

由于本研究模型为团队层次, 并且团队消极情绪、团队工作卷入、团队工作重要性均由团队成员个人评价, 因此本研究先将团队成员评价变量聚合到团队层次, 再进行后续统计分析。为检验模型假设, 本研究采用结构方程路径分析方法(Structural equation modeling path analysis; Muthén & Muthén, 2012), 并使用 Mplus 7.0 作为实现软件。在中介效应检验上(假设 1 和假设 2), 本研究采用 Hayes (2013)提出的乘积系数法, 并通过偏差校正的参数蒙特卡罗拔靴法(Monte Carlo bootstrapping; Preacher & Selig, 2012)对中介效应进行估计, 同时检验其显著性。在调节效应检验上(假设 3a 和假设 3b), 本研究遵循 Aiken 和 West (1991)的建议, 在构建乘积项前对变量进行中心化处理, 并进行简单斜率分析。在被调节的中介效应检验上(假设 4a 和假设 4b), 本研究应用差异分析法检验被调节的中介效应(Edwards & Lambert, 2007), 并使用偏差校正的参数蒙特卡罗拔靴法(Preacher & Selig, 2012)估计不同调节变量取值下的间接效应及其显著性。

3　数据分析结果

3.1　信度与效度分析结果

信度分析结果表明, 本研究涉及所有变量的组合信度(*CR*)均大于 0.70; 校正条目相关(*CITC*)均大于 0.60; 标准化因子载荷(Standardized factor loading)均大于 0.60; 平均方差提取系数(*AVE*)均大于 0.50; 每个变量的 Cronbach's α 值均大于 0.70。具体信度分析结果及对应指标数值详见附录。效度分析结果(见表 1)表明, 本研究变量的 *AVE* 平方根均大于相关系数, 证明变量之间能够有效进行区分。综上, 本研究涉及的所有变量具有良好的信度与效度。

3.2　多层次验证性因子分析结果

为进一步检验变量间的区分效度, 本研究使用多层次验证性因子分析。具体来说, 本研究将团队领导自评的工作狂倾向和大区经理评价的团队绩效设定在团队层次(Between-group level), 其他由团队成员评价的变量设定在个体层次(Within-group level)。表 2 显示, 假设的五因子模型(工作狂领导、团队工作重要性、团队工作卷入、团队消极情绪、团队绩效)具有良好的拟合优度(χ^2 = 715.84; *df* = 225; χ^2/df = 3.18; CFI = 0.92; TLI = 0.91; RMSEA = 0.07; 组间 SRMR = 0.06; 组内 SRMR = 0.05), 同时显著优于四因子模型 1 ($\Delta\chi^2$ = 157.45, Δdf = 1, $p <$ 0.001); 四因子模型 2 ($\Delta\chi^2$ = 1083.87, Δdf = 2, $p <$ 0.001); 四因子模型 3 ($\Delta\chi^2$ = 1090.21, Δdf = 2, $p <$ 0.001); 四因子模型 4 ($\Delta\chi^2$ = 2092.23, Δdf = 2, $p <$ 0.001)。以上分析结果为区分效度提供了有效佐证。

3.3　共同方法偏差检验

尽管本研究采用多时点、多来源的问卷调查设计, 但是本质上仍属于横截面数据, 可能存在潜在的共同方法偏差。因此, 本研究采用"Harman (1976)单因子方法"和"控制未测单一方法潜因子法"对共同方法偏差进行检验(熊红星 等, 2012)。"Harman (1976)单因子方法"分析结果表明, 将所有变量的条目进行未旋转探索性因子分析之后, 特征根大于 1 的因子的总变异解释量为 72.91%, 其中第一个主成分的变异解释量为 21.87%, 未超过 50%并且不超过总变异解释量的一半。同时, "控制未测单一方法潜因子法"分析结果表明, 五因子模型(χ^2 = 715.84; *df* = 225; χ^2/df = 3.18; CFI = 0.92; TLI = 0.91; RMSEA = 0.07; 组间 SRMR = 0.06; 组内 SRMR = 0.05)与构建单一方法潜因子模型(χ^2 = 751.88; *df* = 199; χ^2/df = 3.78; CFI = 0.91; TLI = 0.88; RMSEA = 0.08; 组间 SRMR = 0.07; 组内 SRMR = 0.06)在拟合指数上并无显著差异($\Delta\chi^2$ = 36.04, Δdf = 26, p = 0.091)。由此说明, 本研究的共同方法偏差问题并不严重。

3.4　描述性统计分析结果

表 1 展示了研究变量的描述性统计信息以及相关系数矩阵。根据表 1, 工作狂领导与团队工作卷入、团队消极情绪分别显著正相关(γ = 0.35, $p <$ 0.001; γ = 0.43, $p <$ 0.001); 团队工作卷入与团队绩效显著正相关(γ = 0.38, $p <$ 0.001); 团队消极情绪与团队绩效显著负相关(γ = −0.19, p = 0.042)。上述相关性统计信息为后续假设检验提供了初步依据。

3.5　假设检验结果

表 3 呈现了无交互项的结构方程路径分析结果。由表 3 可知, 加入控制变量后, 工作狂领导对团队工作卷入具有显著正向影响(β = 0.31, $p <$ 0.001); 团队工作卷入对团队绩效具有显著正向影响(β = 0.33, $p <$ 0.001)。此外, 偏差校正的拔靴分析结果显示, 团队工作卷入在工作狂领导与团队绩效

表 1　描述性统计与相关系数矩阵

变量名称	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 领导性别	0.62	0.49														
2. 领导年龄	38.52	9.03	0.11													
3. 领导教育水平	2.32	0.67	−0.04	−0.26**												
4. 团队规模	4.88	1.10	0.06	−0.07	0.11											
5. 团队成立年限	5.03	1.94	0.03	−0.07	−0.04	0.07										
6. 楼盘规模—小型	0.41	0.49	−0.01	−0.01	0.12	−0.03	−0.03									
7. 楼盘规模—中型	0.54	0.50	0.01	0.04	−0.13	0.02	0.04	−0.68***								
8. 楼盘档次—普通	0.38	0.49	−0.05	−0.05	0.09	0.09	0.09	−0.14	0.05							
9. 楼盘档次—中档	0.48	0.50	0.02	0.07	−0.03	−0.01	−0.08	0.14	−0.04	−0.48***						
10. 工作狂领导	4.50	0.98	−0.01	−0.21*	0.05	−0.03	0.12	0.02	−0.09	−0.03	−0.02	**0.79**				
11. 团队工作卷入	4.38	0.55	−0.11	−0.15	0.06	−0.09	−0.03	0.19	−0.21*	−0.25*	0.19	0.35***	**0.75**			
12. 团队消极情绪	3.65	0.97	−0.03	−0.06	0.10	0.17	−0.02	−0.01	−0.03	0.01	0.06	0.43***	−0.06	**0.90**		
13. 团队工作重要性	3.72	1.06	−0.14	−0.19	0.05	−0.02	−0.08	0.08	−0.04	−0.00	0.04	0.06	0.14	−0.03	**0.85**	
14. 团队绩效	4.84	0.76	−0.08	−0.15	0.16	−0.08	0.05	−0.12	0.11	0.03	0.08	0.18	0.38***	−0.19*	−0.11	**0.79**

注：N = 105 个团队；对角线加粗数字为 AVE 平方根。*表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$。领导教育水平：1=高中及以下; 2=大专; 3=本科; 4=研究生及以上。

表 2　多层次验证性因子分析结果

模型	因子	χ^2	df	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA	组间 SRMR	组内 SRMR
五因子模型	每个变量对应一个因子	715.84	225	3.18	0.92	0.91	0.07	0.06	0.05
四因子模型 1	工作狂领导与团队绩效合并	873.29	226	3.86	0.90	0.88	0.08	0.15	0.05
四因子模型 2	团队工作重要性与团队工作卷入合并	1799.71	227	7.93	0.74	0.71	0.12	0.06	0.13
四因子模型 3	团队工作重要性与团队消极情绪合并	1806.05	227	7.96	0.74	0.70	0.12	0.06	0.13
四因子模型 4	团队工作卷入与团队消极情绪合并	2808.07	227	12.37	0.58	0.52	0.15	0.06	0.18

之间的间接效应值为 0.10, 标准误为 0.03, 95%置信区间为[0.05, 0.16], 未包含 0。综上, 假设 1 得到支持。

表 3 显示, 工作狂领导正向显著影响团队消极情绪(β = 0.46, p < 0.001); 团队消极情绪负向显著影响团队绩效(β = −0.28, p = 0.003)。此外, 偏差校正的拔靴分析结果显示, 团队消极情绪在工作狂领导与团队绩效之间的间接效应值为−0.13, 标准误为 0.04, 95%置信区间为[−0.18, −0.05], 未包含 0。由此, 假设 2 得到支持。

表 4 呈现了含交互项的结构方程路径分析结果。由表 3 和表 4 可知, 相比于未加入调节变量模型(表 3, AIC = 655.70, BIC = 636.00), 加入调节变量模型(表 4, AIC = 649.60, BIC = 627.87)的 AIC 与 BIC 值都更小。因此, 加入调节变量的模型是较优的。根据表 4, 工作狂领导与团队工作重要性的交互项正向显著影响团队工作卷入(β = 0.24, p = 0.005)。本研究参照 Aiken 和 West (1991)的方法, 对团队工作重要性的均值加减一个标准差, 分别代表“高程度团队工作重要性”与“低程度团队工作重要性”, 调节效应如图 2 所示。简单斜率分析结果表明, 当团队工作重要性较高时, 工作狂领导对团队工作卷入的促进作用更强(β = 0.58, t = 8.20, p < 0.001); 当团队工作重要性较低时, 工作狂领导对团队工作卷入的促进作用不显著(β = 0.10, t = 1.41, p = 0.161)。综上, 假设 3a 得到支持。

表 4 显示, 工作狂领导与团队工作重要性的交互项负向显著影响团队消极情绪(β = −0.26, p = 0.002)。同样, 本研究对团队工作重要性的均值加减一个标准差, 分别代表“高程度团队工作重要性”与“低程度团队工作重要性”, 计算简单斜率。图 3 显示, 当团队工作重要性较低时, 工作狂领导对团队消极情绪的正向作用被强化(β = 0.69, t = 9.76, p < 0.001); 而当团队工作重要性较高时, 工作狂领导对团队消极情绪的正向作用被削弱(β = 0.17, t = 2.40, p = 0.018)。由此, 假设 3b 得到支持。

为检验不同程度团队工作重要性下, 团队工作卷入在工作狂领导与团队绩效之间的间接效应, 本研究使用 Edwards 和 Lambert (2007)提出的差异分析法进行检验。参数蒙特卡罗拔靴法检验结果(见表 5)显示, 当团队工作重要性水平较高时(取均值加一个标准差), 工作狂领导通过团队工作卷入影响团队绩效的间接效应显著(*indirect effect* = 0.20, *SE* = 0.05, 95%置信区间为[0.08, 0.27]); 而当团队

表 3　无交互项的结构方程路径分析结果

预测变量	结果变量		
	团队工作卷入	团队消极情绪	团队绩效
控制变量			
领导性别	−0.10 (0.08)	−0.04 (0.08)	−0.03 (0.08)
领导年龄	−0.09 (0.09)	0.06 (0.09)	−0.04 (0.08)
领导教育水平	0.03 (0.09)	0.07 (0.09)	0.16 (0.08)
团队规模	−0.06 (0.08)	0.17 (0.08)	−0.05 (0.08)
团队成立年限	−0.04 (0.08)	−0.08 (0.08)	0.03 (0.08)
楼盘规模—小型	−0.00 (0.21)	−0.09 (0.21)	−0.17 (0.20)
楼盘规模—中型	−0.16 (0.21)	−0.06 (0.21)	0.05 (0.20)
楼盘档次—普通	−0.21 (0.13)	0.12 (0.13)	0.30^{*} (0.13)
楼盘档次—中档	0.03 (0.13)	0.17 (0.12)	0.31^{*} (0.12)
自变量			
工作狂领导	0.31^{***} (0.08)	0.46^{***} (0.08)	0.18 (0.10)
中介变量			
团队工作卷入			0.33^{***} (0.09)
团队消极情绪			-0.28^{**} (0.10)
R^2	0.23^{**}	0.24^{**}	0.31^{***}
AIC		655.70	
BIC		636.00	

注: N = 105 个团队; *表示 p < 0.05; **表示 p < 0.01; ***表示 p < 0.001; 所有系数为标准化系数(Standardized coefficient); 括号内为系数的标准误。

表 4　含交互项的结构方程路径分析结果

预测变量	结果变量		
	团队工作卷入	团队消极情绪	团队绩效
控制变量			
领导性别	−0.07 (0.08)	−0.08 (0.09)	−0.03 (0.08)
领导年龄	−0.10 (0.09)	0.08 (0.08)	−0.04 (0.08)
领导教育水平	0.02 (0.08)	0.08 (0.09)	0.16 (0.08)
团队规模	−0.09 (0.08)	0.20* (0.08)	−0.05 (0.08)
团队成立年限	−0.02 (0.08)	−0.09 (0.08)	0.03 (0.08)
楼盘规模—小型	−0.04 (0.21)	−0.06 (0.20)	−0.17 (0.20)
楼盘规模—中型	−0.18 (0.20)	−0.04 (0.20)	0.05 (0.20)
楼盘档次—普通	−0.20 (0.13)	0.10 (0.13)	0.30* (0.13)
楼盘档次—中档	0.02 (0.13)	0.18 (0.12)	0.31* (0.12)
自变量			
工作狂领导	0.34*** (0.08)	0.43*** (0.08)	0.18 (0.10)
中介变量			
团队工作卷入			0.33*** (0.09)
团队消极情绪			−0.28** (0.10)
调节变量			
团队工作重要性	0.12(0.09)	−0.10(0.09)	
交互项			
工作狂领导 × 团队工作重要性	0.24** (0.09)	−0.26** (0.08)	
R^2	0.29***	0.31***	0.31***
AIC		649.60	
BIC		627.87	

注：N = 105 个团队; *表示 $p < 0.05$; **表示 $p < 0.01$; ***表示 $p < 0.001$; 所有系数为标准化系数(Standardized coefficient); 括号内为系数的标准误。

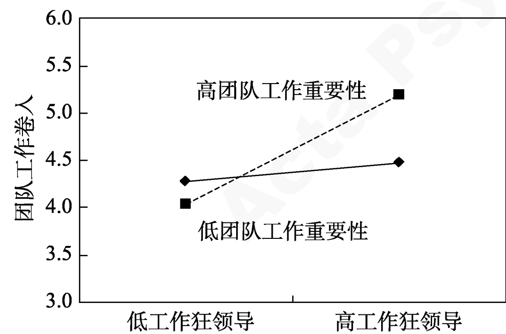


图 2　团队工作重要性在工作狂领导与团队工作卷入之间的调节作用

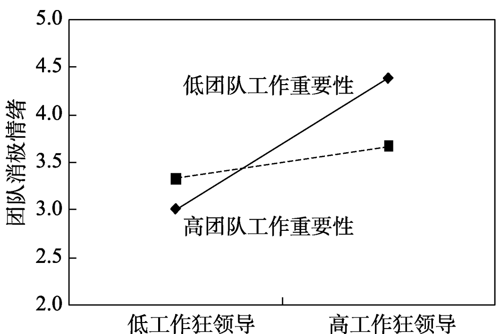


图 3　团队工作重要性在工作狂领导与团队消极情绪之间的调节作用

工作重要性水平较低时(取均值减一个标准差)，该间接效应不显著(*indirect effect* = 0.03, *SE* = 0.03, 95%置信区间为[−0.12, 0.27])。此外，高低组间接效应差值同样显著(*indirect effect difference* = 0.17, *SE* = 0.05, 95%置信区间为[0.02, 0.18])。因此，假设 4a 得到支持。

表 5 显示，当团队工作重要性水平较高时(取均值加一个标准差)，工作狂领导通过团队消极情绪影响团队绩效的间接效应不显著(*indirect effect* = −0.04, *SE* = 0.03, 95%置信区间为[−0.12, 0.03])；而当团队工作重要性水平较低时(取均值减一个标准差)，该间接效应显著(*indirect effect* = −0.20, *SE* = 0.05, 95%置信区间为[−0.22, −0.05])。此外，高低组间接效应差值同样显著(*indirect effect difference* = 0.16, *SE* = 0.04, 95%置信区间为[0.04, 0.12])。因此，假设 4b 得到支持。

表 5　间接效应分析结果

中介变量	调节变量取值	间接效应	标准误差	95%置信区间
团队工作卷入	高团队工作重要性(均值+1 标准差)	0.20	0.05	[0.08, 0.27]
	低团队工作重要性(均值−1 标准差)	0.03	0.03	[−0.12, 0.27]
	高低组间接效应差值	0.17	0.05	[0.02, 0.18]
团队消极情绪	高团队工作重要性(均值+1 标准差)	−0.04	0.03	[−0.12, 0.03]
	低团队工作重要性(均值−1 标准差)	−0.20	0.05	[−0.22, −0.05]
	高低组间接效应差值	0.16	0.04	[0.04, 0.12]

4　研究结论与讨论

4.1　研究结论

本研究以 105 位团队领导和 512 位团队成员为样本，基于社会信息加工理论，探究了工作狂领导对团队绩效的双刃剑影响效果，及其作用机制和边界条件。研究发现：(1)工作狂领导会给团队树立榜样，提高团队工作卷入，从而带来团队绩效的整体提升。(2)工作狂领导高标准、严要求的工作方式也会诱发团队消极情绪，损害团队绩效表现。(3)团队工作重要性调节了上述两条中介路径。当团队工作重要性较高时，团队工作卷入的正向中介作用被增强，团队消极情绪的负向中介作用被减弱；而当团队工作重要性较低时，团队消极情绪的负向中介作用被加强，团队工作卷入的正向中介作用被削弱。以上研究结论为工作狂领导相关的理论研究和管理实践提供了重要的启示。

4.2　理论意义

本研究主要有三个方面的理论贡献。首先，本研究加深了对工作狂领导有效性的认识，推动了对工作狂领导影响效果的全面分析。在现有研究中，学者们大多单方面地探讨工作狂领导的积极影响(促进下属角色外行为，Pan, 2018；提升组织绩效，李全 等, 2018)或消极影响(降低下属幸福感，Clark et al., 2016；抑制非正式学习，Li & She, 2020)，缺乏对工作狂领导有效性的全面解析。与以往研究不同，本研究基于社会信息加工理论，提出并且证实了工作狂领导是一把“双刃剑”，对团队绩效兼有积极和消极两方面的影响。一方面，工作狂领导能够引导团队增加工作投入，提升团队的绩效水平；另一方面，工作狂领导也会使团队产生消极情绪，降低团队的整体工作绩效。通过充分解析工作狂领导为团队带来的“益处”与“代价”，本研究不仅有力回应了工作狂领导有效性争议，同时也找到了解释工作狂领导和团队绩效之间关系的中介机制，揭开了工作狂领导影响团队的“黑箱”。

其次，本研究从工作情境角度丰富了对工作狂领导作用边界条件的理解。目前，学者大多从被领导者角度研究工作狂领导影响效果的边界条件，如下属工作中心性(佘卓霖 等, 2020)、下属核心自我评价(Li & She, 2020)、高管团队领导认同(李全 等, 2018)等。然而，Dionne 等(2005)指出，领导效能的发挥不仅取决于被领导者，更会受到所在情境的影响。身处不同情境，领导者的作用效果也会发生变化。与该观点相一致，本研究发现团队工作重要性，作为重要的工作特征，也是影响工作狂领导效能发挥的重要边界条件。当团队工作重要性较高时，团队更愿意向工作狂领导看齐，在工作中付出时间和精力；同时，团队也会从更加正面的角度看待工作狂领导的行为表现，不至于产生过高的消极情绪。通过验证团队工作重要性的调节作用，本研究揭示了在不同的团队工作重要性情境下工作狂领导作用效果的差异，为促进工作狂领导积极影响，缓解其负面影响提供了有益借鉴。

最后，本研究拓展了工作狂领导的研究层次。尽管在组织管理实践中，工作狂领导愈发普遍，但对于工作狂领导有效性的理论探讨和实证研究仍然有限(Clark et al., 2016; Ng et al., 2007)。在为数不多的工作狂领导实证研究中，其结果变量均集中在个体层次(佘卓霖 等, 2020; Pan, 2018)和组织层次(李全 等, 2018; Gorgievski et al., 2014)，未有研究探讨工作狂领导对团队层次结果的影响。对此，Clark 等(2016)在研究中特别呼吁学者重点探索工作狂领导如何影响团队。本研究将研究层次拓展到团队层次，深入揭示了工作狂领导对团队绩效的双刃剑作用效果与边界条件。这些探索有效填补了工作狂领导在团队层次研究的空白，为理解工作狂领导在团队工作情境下的作用效果提供了新思路。

4.3　实践意义

本研究具有一定的实践意义。首先，考虑到工

作狂领导对团队绩效的双刃剑影响，企业需要辨证地看待工作狂领导，不应一味地提倡或抵制。在任用团队领导时，企业可以结合岗位的工作特点，将工作狂领导安排到富有挑战性或需要“攻坚”的岗位，以充分发挥其优势，激励团队克服困难。此外，企业也要充分认识到工作狂领导的潜在危害，可以通过组织正念训练、文体活动等方式缓解工作狂领导及其团队的工作压力。

其次，团队领导者应采取措施尽可能规避工作狂倾向带来的负面影响。特别是在给团队布置任务和传达期望时，领导者要考虑团队的接受程度，留心团队成员的情绪反应，合理地安排工作任务。当团队成员在工作中陷入消极情绪时，领导者应及时沟通疏导，向团队成员提供积极反馈，多运用鼓励而不是批评的方式，以此缓解其工作压力、调整情绪。

最后，企业需要在日常工作中有意识地增强团队的工作重要性感知，帮助团队成员认识到工作的意义与价值。企业可以向团队成员呈现经由自身努力而创造出的工作成果，例如产品的技术改进、销量的趋势变化、客户的积极评价等，使他们切实感受到工作创造的价值和对组织的贡献，从而发自内心地认可自己所从事的工作。

4.4 研究局限与展望

由于各种主客观条件的限制，本研究尚存在一些不足之处，需要未来进一步完善。首先，尽管本研究采用了多时点、多来源的问卷调查设计，但本质上仍属于横截面研究，不能推论研究变量之间的因果关系。因此，未来研究可以考虑采用实验设计检验本文研究结论的稳健性。此外，未来研究也可以采用质性研究的方法，例如通过案例分析，在具体的工作情境中提炼总结工作狂领导与团队的互动方式，考察工作狂领导对团队的影响效果。

其次，虽然本研究基于社会信息加工理论分析了团队工作卷入与团队消极情绪的中介作用，但是并没有识别其它潜在的作用机制。例如，根据压力认知评价理论(Lazarus & Folkman, 1984)，工作狂领导作为团队的压力源，既可能激发团队的挑战型压力认知，提升团队绩效；又可能诱发团队的阻碍型压力认知，抑制团队绩效。因此，未来研究可以从压力视角进一步解析工作狂领导的双刃剑效应。

再次，在调节变量上，本研究重点关注了团队工作重要性，并未考虑其他变量的潜在调节作用，例如领导自身的绩效表现。当工作狂领导具有较好绩效表现时，团队成员可能更愿意将其视为榜样，向领导看齐，努力投入工作。相反，如果工作狂领导醉心工作但自身绩效表现不佳，团队成员反而会不满、甚至抵制领导者这种“劳逸不结合”的工作方式。因此，未来研究可以从领导自身因素着手，探究影响工作狂领导效能的权变因素。

最后，本研究的调研数据仅来源于一家物业管理公司的管理团队(团队直接领导和团队成员)。虽然这种调查抽样方式在一定程度上可以控制公司差异等因素对研究结果的干扰，却不利于研究的外部效度，限制了研究结论的普适性。特别是，在软件、芯片、互联网等竞争激励的行业，工作狂领导可能更为普遍，其影响效果更为凸显。因此，未来研究可以尝试扩大样本的行业范畴，以此增强研究结论的可推广性。

参 考 文 献

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2018). Task significance and performance: Meaningfulness as a mediator. *Journal of Career Assessment, 26*(1), 172−182.

Bunderson, J. S. (2003). Team member functional background and involvement in management teams: Direct effects and the moderating role of power centralization. *Academy of Management Journal, 46*(4), 458−474.

Campion, M. A., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension. *Personnel Psychology*, *49*(2), 429−452.

Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 234−246.

Chi, N. W., & Huang, J. C. (2014). Mechanisms linking transformational leadership and team performance: The mediating roles of team goal orientation and group affective tone. *Group & Organization Management, 39*(3), 300−325.

Clark, M. A., Stevens, G. W., Michel, J. S., & Zimmerman, L. (2016). Workaholism among leaders: Implications for their own and their followers' well-being. In W. A. Gentry & C. Clerkin. (Eds.), *The Role of Leadership in Occupational Stress* (pp. 1−31). Emerald Group Publishing Limited.

Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 945−958.

Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Howell, J. P., & Villa, J. (2005). Substitutes for leadership, or not. *The Leadership Quarterly*, *16*(1), 169−193.

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, *12*(1), 1−22.

Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). Effect of commitment,

job involvement and teams on customer satisfaction and profit. *Team Performance Management: An International Journal, 13*(3/4), 90−101.

Friedman, S. D., & Lobel, S. (2003). The happy workaholic: A role model for employees. *Academy of Management Perspectives*, *17*(3), 87−98.

Gonzalez-Mulé, E., Courtright, S. H., DeGeest, D., Seong, J. Y., & Hong, D. S. (2016). Channeled autonomy: The joint effects of autonomy and feedback on team performance through organizational goal clarity. *Journal of Management, 42*(7), 2018−2033.

Gorgievski, M. J., Moriano, J. A., & Bakker, A. B. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, *29*(2), 106−121.

Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology, 93*(1), 108−124.

Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2007). Chapter 2 the pivotal role of negative affect in understanding the effects of process conflict on group performance. *Affect and Groups, 10*, 21−43.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159−170.

Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Press.

Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, *37*(4), 1137−1177.

Jiao, Y. F. (2019). Gyroscopic workaholic. *Workmates,* (8), 12−13.

[焦杨帆. (2019). 旋转陀螺工作狂. *工友,* (8), 12−13.]

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*(3), 341−349.

Koopman, J., Scott, B. A., Matta, F. K., Conlon, D. E., & Dennerlein, T. (2019). Ethical leadership as a substitute for justice enactment: An information-processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, *104*(9), 1103−1116.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.

Li, Q., & She, Z. L. (2020). The impact of workaholic leaders on followers' continuous learning. In M. London. (Ed.), *The Oxford Handbook of Lifelong Learning, Second Edition* (pp. 1−13). Oxford University Press.

Li, Q., She, Z. L., Yang, B. Y., & Qi, M. Z. (2018). The mechanism of how workaholic CEO influences organizational performance. *Chinese Journal of Management, 15*(10), 996−1002.

[李全, 佘卓霖, 杨百寅, 齐明正. (2018). 工作狂型 CEO 对组织绩效的影响研究. *管理学报*, *15*(10), 996−1002.]

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1321−1339.

Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2012). *Mplus version 7 user's guide*. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén.

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, *28*(1), 111−136.

Pan, S. Y. (2018). Do workaholic hotel supervisors provide family supportive supervision? A role identity perspective. *International Journal of Hospitality Management*, *68*, 59−67.

Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, *65*, 661−691.

Paulsen, H. F. K., Klonek, F. E., Schneider, K., & Kauffeld, S. (2016). Group affective tone and team performance: A week-level study in project teams. *Frontiers in Communication, 1*, 7−10.

Peng, J., Wang, Z., & Chen, X. (2018). Does self-serving leadership hinder team creativity? A moderated dual-path model. *Journal of Business Ethics*, *159*(2), 419−433.

Preacher, K. J., & Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence intervals for indirect effects. *Communication Methods and Measures*, *6*(2), 77−98.

Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin, 84*(2), 265−288.

Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News, 30*(3), 203−215.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224−253.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-Cultural Research*, *43*(4), 320−348.

She, Z. L., Li, Q., Kong, Y. C., & Yang, B. Y. (2020). Can workaholic leader promote follower job performance? The moderating role of follower work centrality. *Human Resources Development of China, 37*(6), 44−55.

[佘卓霖, 李全, 孔奕淳, 杨百寅. (2020). 工作狂领导有利于下属绩效吗? 下属工作中心性的调节作用. *中国人力资源开发, 37*(6), 44−55.]

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 295−305.

Tanghe, J., Wisse, B., & van der Flier, H. (2010). The formation of group affect and team effectiveness: The moderating role of identification. *British Journal of Management, 21*(2), 340−358.

Tao, X. J. (2014). How to cultivate workaholics. *Enterprise Management,* (6), 34−35.

[陶小江. (2014). 怎样培养出工作狂. *企业管理,* (6), 34−35.]

Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, *103*(9), 1019−1038.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*(6), 1063−1070.

Xiong, H. X., Zhang, J., Ye, B. J., Zheng, X., & Sun, P. Z. (2012). Common method variance effects and the models of statistical approaches for controlling it. *Advances in Psychological Science, 20*(5), 757−769.

[熊红星, 张璟, 叶宝娟, 郑雪, 孙配贞. (2012). 共同方法变异的影响及其统计控制途径的模型分析. *心理科学进展, 20*(5), 757−769.]

Xu, S. Y., & Zhu, J. Q. (2017). Ethical leadership and pro-social rule breaking: A dual process model. *Acta*

Psychologica Sinica, 49(1), 106−115.
[徐世勇, 朱金强. (2017). 道德领导与亲社会违规行为: 双中介模型. *心理学报, 49*(1), 106−115.]
Yan, A. M., Guo, H., Xie, J. L., Hao, Y. C., & Ma, H. (2020). How ethical leadership improves employee taking charge: The effect of felt obligation for constructive change and career calling. *Human Resources Development of China, 37*(11), 50−61.
[颜爱民, 郭好, 谢菊兰, 郝迎春, 马浩. (2020). 伦理型领导何以促进员工主动变革行为: 建设性责任知觉与职业召唤的作用. *中国人力资源开发, 37*(11), 50−61.]
Yang, F., Huang, X., & Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management*, *58*(2), 155−168.
Zalesny, M. D., & Ford, J. K. (1990). Extending the social information processing perspective: New links to attitudes, behaviors, and perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 47*(2), 205−246.
Zhang, Y., Zhou, F., & Mao, J. (2018). Ethical leadership and follower moral actions: Investigating an emotional linkage. *Frontiers in Psychology, 9*, 1881.

附录：信度分析结果

变量名称	测量条目	标准化因子载荷	*CITC*	Cronbach's α	*CR*	*AVE*
工作狂领导	对我而言，努力工作很重要，哪怕我不喜欢我正在做的工作。	0.78	0.75	0.95	0.95	0.63
	我觉得我的内心有某种东西驱使我努力工作。	0.78	0.78			
	即使感到无趣，我觉得也有义务努力工作。	0.86	0.85			
	只要我一刻不工作，我就感到内疚。	0.76	0.76			
	在不工作的时候，我很难感觉放松。	0.81	0.79			
	在工作中，我似乎很匆忙，一直与时间赛跑。	0.81	0.79			
	同事们都下班了，我还在继续工作。	0.84	0.83			
	我同时开展多项工作使自己保持在忙碌状态。	0.78	0.77			
	我花在工作上的时间比花在社交、个人爱好或休闲活动上的时间还要多。	0.79	0.79			
	我经常同一时间做两、三件事，比如吃午饭的时候写备忘录，接电话。	0.74	0.74			
团队工作卷入	投入工作对我们团队来说很重要。	0.75	0.70	0.91	0.91	0.55
	对我们团队来说，工作是生活的大部分。	0.79	0.74			
	我们团队工作非常投入。	0.78	0.73			
	我们团队心里想的都是工作。	0.80	0.75			
	我们团队的重心聚焦在工作上。	0.75	0.69			
	我们团队重视工作。	0.83	0.79			
	工作上的事对我们来说非常重要。	0.67	0.65			
	我们团队是以工作为导向的。	0.72	0.70			
	工作是我们的重心。	0.66	0.65			
	我们团队大部分时间都专注于工作。	0.62	0.61			
团队消极情绪	在团队中工作，我容易愤怒。	0.91	0.87	0.96	0.95	0.81
	在团队中工作，我感到抵触、厌烦。	0.92	0.89			
	在团队中工作，我感到紧张。	0.93	0.90			
	在团队中工作，我焦虑不安。	0.86	0.85			
	在团队中工作，我感到担忧。	0.87	0.87			
工作重要性	我们的工作成果会对他人产生重要影响。	0.82	0.77	0.91	0.91	0.73
	我们所从事的工作有很大的意义。	0.88	0.83			
	从更广泛的角度来看，我们的工作本身是非常重要的。	0.86	0.81			
	我们所完成的工作会对他人产生价值。	0.86	0.81			
团队绩效	该团队能很好地实现既定目标。	0.84	0.75	0.87	0.87	0.63
	该团队绩效表现很好。	0.86	0.76			
	该团队为公司业绩做出了很大贡献。	0.73	0.67			
	就整体而言，这个团队是非常成功的。	0.73	0.67			

The double-edged sword effects of leader workaholism on team performance

SHE Zhuolin[1], LI Quan[2], YANG Baiyin[3], YANG Bin[3]

([1] *School of Public Administration and Policy, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

([2] *Business School, Nankai University, Tianjin* 300071, *China*)

([3] *School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing* 100084, *China*)

Abstract

Currently, workaholic leaders are prevalent in the workplace, and the relevant research has substantially increased. However, regarding the effectiveness of leader workaholism, researchers have found inconsistent and even contradictory results. In addition, prior research has mostly centered on the effects of leader workaholism at the employee or firm level while ignoring its impacts at the team level. To address these gaps, the current research aims to investigate the double-edged sword effects of leader workaholism on team performance. Based on social information processing theory, we propose that leader workaholism influences team performance through two distinct mechanisms: on the one hand, leader workaholism enhances team job involvement, which has a subsequent positive effect on team performance, and on the other hand, leader workaholism induces team negative affect, which in turn negatively influences team performance. In addition, we also expect that team task significance can mitigate the negative effects and enhance the positive effects of leader workaholism.

We conducted a multitime, multisource questionnaire survey on a property management company in China. Before collecting the data, all participants were assured that their responses would be confidential and used only for academic research. In Wave 1, the team leader rated his or her workaholism, and team members rated team task significance. In Wave 2 (one month later), team members were asked to complete the questionnaire containing questions on team job involvement and team negative affect. In Wave 3 (one month after Wave 2), general managers were invited to evaluate each team's performance. The three rounds of data collection resulted in 105 matched team leader-team member responses (105 team leaders, 512 team members), with a 69.08% overall response rate for team leaders and a 61.03% overall response rate for team members.

Before testing the hypotheses, we conducted a measurement model assessment to verify whether the manifest variables could accurately measure the theoretical constructs. Then, we performed a path analysis through Mplus 7.0. The results showed that leader workaholism was positively related to team job involvement, resulting in higher team performance. However, leader workaholism also heightened team negative affect, thus decreasing team performance. Moreover, team task significance moderated the above two mediating paths. Specifically, when team task significance was higher, the negative mediating effect of team negative affect was attenuated, and the positive mediating effect of team job involvement was enhanced.

The current research makes essential theoretical contributions and has practical implications. First, this study is among the first to examine the relationship between leader workaholism and team performance, answering the call for more research on the effects of leader workaholism at the team level (Clark et al., 2016). Second, based on social information processing theory, we examine two mechanisms through which leader workaholism affects team performance and demonstrate the coexistence of opposite effects in this process, which is helpful for understanding the complicated relationship between leader workaholism and team performance. Third, we elaborate on the moderating role of team task significance, which provides important insights about the contingency factors that shape the effectiveness of leader workaholism. Practically, we suggest that organizations take a dialectical perspective to consider the role of leader workaholism in team management and adopt selection procedures to identify qualified managers.

Key words leader workaholism, team performance, team job involvement, team negative affect, team task significance